



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN**

## **Ett meningsfullt avslut**

- En kvalitativ studie om kunskapsutveckling vid pensionsavgångar

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Sara Bengtsson  
Lisa Christensson  
Handledare: Zahra Bayati  
Juni, 2013

## Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp  
År: 2013  
Handledare: Zahra Bayati  
Examinator: Per-Olof Thång

Svenskt arbetsliv står inför stora förändringar. Rekordgenerationen 40-talister, som besitter betydande kunskap och erfarenhet, är på väg ut ur arbetslivet och ska ersättas av mindre erafarna generationer. Problemet har lett till ett ökat intresse för möjligheter att tillvarata äldre medarbetares kunskap innan den lämnar organisationer. Det gäller att på bästa sätt överföra äldre medarbetares kunskaper till yngre medarbetare, för att undvika kunskapsgap inom organisationer. Studiens syfte var att undersöka hur en kunskapsorganisation förhåller sig till den kunskap blivande pensionärer har utvecklat under sina arbetsliv, hur organisationen arbetar med pensionsavgångar samt hur blivande pensionärer upplever övergången till pension.

Tidigare forskning visar att få organisationer använder kunskapsöverföring från äldre till yngre medarbetare vid pensionsavgångar. Organisationer kan drabbas av stora kunskapsförluster som leder till minskad produktivitet om inte medarbetares kunskap identifieras och tillvaratas innan pensionsavgångar. Tidigare forskning visar även att det finns en stor önskan hos medarbetare att dela sina kunskaper innan medarbetarna lämnar organisationen, och att detta underlättar övergången från yrkesliv till pension. Pensionsavgångar är således en viktig fråga för både medarbetare och organisationer.

Det teoretiska ramverket för studien utgörs av teorier om åldrande, kunskap, seniorpolitik samt lärande organisationer.

Studien är kvalitativ och tar utgångspunkt i ett hermeneutiskt perspektiv. Kvalitativa intervjuer har genomförts på en icke vinstdrivande organisation som är verksam inom vårdsektorn. Totalt har åtta intervjuer genomförts varav fyra med blivande pensionärer samt fyra med personer på ledning och mellancheftsnivå. Intervjumaterialet har transkriberats, kodats och resultatet har sedan analyserats utifrån vårt teoretiska ramverk.

Studiens resultat visar att de äldre medarbetarnas kunskaper är en mycket viktig resurs för organisationen. De äldre medarbetarna besitter en stor mängd organisatorisk kunskap, som kännedom om kollegor, hur olika avdelningarna fungerar, kunskap om organisationens historia samt specialistkunskap inom sina respektive yrkesområden. I resultatet har det framkommit att denna typ av kunskap är svår att överföra till organisationen. Det finns inom ledningen en ambition att öka lärandet inom organisationen och att bättre tillvarata äldre medarbetares kunskap. Dock anser både medarbetare och ledning att arbetet med kunskapsöverföring vid pensionsavgångar kan förbättras. Inom organisationen finns många motivationsfaktorer för kunskapsöverföring men det saknas tillfällen för medarbetare att lyckas med kunskapsöverföring. Organisationens lösning, för att inte förlora viktig kunskap, är idag att behålla medarbetarna på övertid samt att låta pensionärer hjälpa till vid arbetstoppar och andra behov. Resultatet visar även att majoriteten av de tillfrågade medarbetarna upplever pensionen som ett orosfyllt moment och att stödjande insatser kan underlätta vid pensionsavgångar.

**Nyckelord:** Kunskapsöverföring, Kunskapsutveckling, Generationsväxling, Implicit kunskap, Seniorpolitik

Tack!

Vi vill tacka vår kontaktperson, personalchefen, på organisationen där studien genomförts för allt stöd och ett gott bemötande.

Ett stort tack till alla våra respondenter, utan er hade studien inte varit möjlig att genomföra.

Vi vill även tacka vår handledare, Zahra Bayati, för alla värdefulla synpunkter under studiens gång.

## Innehållsförteckning

1. Inledning och bakgrund.....	1
1.1 Inledning .....	1
1.2 Bakgrund .....	2
1.3 Organisationsbeskrivning .....	2
1.4 Definition av centrala begrepp .....	3
2. Problemformulering .....	3
2.1 Syfte .....	4
2.2 Frågeställningar .....	4
3. Metodologi .....	4
3.1 Kvalitativ metod och kvalitativ intervju .....	4
3.2 Hermeneutik .....	5
3.3 Urval .....	5
3.4 Tillvägagångssätt för analys .....	5
3.5 Genomförande .....	6
3.6 Avgränsning.....	6
3.7 Reliabilitet och validitet.....	7
3.8 Etiska reflektioner.....	7
4. Tidigare forskning .....	8
5. Teoretiskt ramverk .....	10
5.1 Teorier om åldrande.....	10
5.2 Kunskapsformer.....	11
5.3 Kunskapsperspektiv .....	12
5.4 Kunskapsdelningsprocessen .....	13
5.5 Knowledge management .....	13
5.6 Seniorpolitik .....	14
5.7 Motivation och kunskapsdelning.....	14
5.8 Lärande organisationer .....	15
6. Resultatgenomgång .....	15
6.1 Organisationens kunskapssyn.....	15
6.2 Styrdokument och rutiner .....	16
6.3 Kunskapsutveckling.....	17

6.4 Planering för framtida pensionsavgångar .....	18
6.5 De blivande pensionärernas yrkeserfarenheter .....	18
6.6 De blivande pensionärernas syn på organisationen .....	18
6.7 Upplevelser av organisationens hantering av pensionsavgångar .....	19
6.8 Kunskapsutveckling.....	19
6.9 Känslor och tankar om pensionering och åldrande .....	20
6.10 Önskemål angående pensionsavgångar .....	20
7. Analys.....	21
7.1 Organisationens kunskapssyn.....	21
7.2 Styrdokument och rutiner .....	22
7.3 Kunskapsutveckling.....	23
7.4 Medarbetarnas känslor och tankar kring pensionsavgång.....	25
7.5 Sammanfattning av analys.....	25
8. Diskussion och slutsats.....	26
8.1 Slutsats.....	28
9. Förslag till vidare forskning .....	28
Källförteckning.....	30
Bilaga 1 - Intervjuguide.....	33
Bilaga 2 - Presentation och anonymitet .....	35

# 1. Inledning och bakgrund

I avsnittet presenteras bakgrunden till problemet samt en kort beskrivning av organisationen där studien genomförts. En definition ges även av uppsatsens centrala begrepp.

## 1.1 Inledning

I personalvetarnas tidning, som utges av Sveriges HR-förening (2012:8–12), blev vi uppmärksammade på ett växande intresse och behov av att tillvarata medarbetares kunskap vid pensionsavgångar. Ämnet är relevant för oss som blivande personalvetare eftersom vi troligtvis kommer att arbeta med pensionsavgångar, samt rekrytering för att täcka upp för dessa. Vidare finns ett personligt intresse eftersom vi som 80- och 90-talister kommer att ersätta de blivande pensionärerna.

Från 1940-talet och fram till 1950-talet inträffade en baby-boom i Sverige. Enligt Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi (2000:33) innebär en baby-boom att barnafödandet under en period kraftigt ökar för att sedan minska. Sammanlagt föddes cirka 1,2 miljoner människor under tidsepoken, vilket innebar en ökning av Sveriges befolkning med 600 000 personer (Karlsson 2010:4-5; Jürisoo & Uggelberg 2005:17). Samtidigt som rekordgenerationen, 40-talister, trädde i arbete var Sveriges arbetskraftsinvandring hög och kvinnors deltagande på arbetsmarknaden ökade markant. Dessa kombinationer har lett till att 40-talisterna fram till dags dato har dominerat svensk arbetsmarknad (Karlsson 2010:5). Utöver att 40-talisterna till antalet födda är en rekordgeneration karaktäriseras de även av en högre utbildningsnivå, eftersom 40-talisterna enligt Soidre (2009:469) i allt högre grad utbildade sig. Svensson (2009:208) skriver att utbildning de senaste årtiondena har blivit allt viktigare både på individ- och organisationsnivå. Många organisationer har skiftat från varu- till tjänstesektorn och på så sätt från realkapital, där maskiner och byggnader är organisationens viktigaste resurser, till humankapital där de anställdas kunskap är organisationens viktigaste resurs. Svensson (2009:220) framhäver att mänskliga resurser är särskilt viktiga inom professionella yrken som innefattar svårstandardiserade tjänster som andra människor är i stort behov av (Karlsson 2010:11).

Ett resultat av baby-boomeffekten är att många människor, med högre utbildningsnivå, kommer att gå i pension vilket innebär en generationsväxling på arbetsmarknaden (Karlsson 2010:14). I en rapport från Arbetsförmedlingen (2010:6) framgår att pensionsavgångar inom

tidsintervallet år 2010 - år 2025 kommer att öka med 250 000 avgångar jämfört med föregående 15 år. Jürisoo och Uggelberg (2005:18) påvisar att antalet nyfödda i förhållande till antalet pensionsavgångar kommer att innebära brist på arbetskraft. Ohlsson och Broomé (2003:9) hävdar emellertid att hotet om arbetskraftsbrist är falskt eftersom pensionärerna kommer att ersättas av lika många ungdomar. Ohlsson och Broomé (2003:9) och Jürisoo och Uggelberg (2005:18) är dock överens om att ett kunskapsgap kommer uppstå eftersom de yngre generationerna saknar de erfarenheter som de äldre skapat under sina yrkesliv. Även Karlsson (2010:14) varnar om ett framtida kunskapsgap när ungdomar med mindre erfarenhet och lägre utbildningsnivå tidigt måste träda in i arbetslivet och ersätta pensionsavgångarna.

## 1.2 Bakgrund

Dahllöv (2012:8–12) beskriver ett växande intresse och behov av att tillvarata medarbetares kunskap vid pensionsavgångar, eftersom kunskapen ofta går förlorad. Jürisoo och Uggelberg (2005:27) skriver att äldre medarbetare presterar bättre gällande komplexa arbetsuppgifter och besitter en större mängd implicit kunskap. Dahllöv (2012:8–12) drar, efter att ha studerat två företag som lyckats väl med att kvarhålla kontakt med tidigare anställda, slutsatsen att alumnerna är en stor tillgång för kunskapsutveckling tillsammans med nyanställda. Jürisoo och Uggelberg (2005:10) förklarar att organisationers agerande vid pensionsavgångar påverkar organisationens varumärke positivt eller negativt. En organisation som för en bra seniorpolitik framstår utåt som en attraktiv arbetsplats. Jürisoo och Uggelberg (2005:152–154) skriver att företag måste se över hur de tillvaratar de äldre medarbetarnas kunskaper. Lika viktigt som det är att ha en strategi för rekrytering är det att ha en strategi för pensionsavgångar, så att inte värdefull kunskap går förlorad. Genom en lyckad strategi för pensionering kan företag dels behålla viktig kunskap och dels underlätta för anställda att få en positiv start på sitt liv som pensionärer. Trots klara fördelar med att införa strategier för pensionsavgångar menar Jürisoo och Uggelberg (ibid) att få svenska företag har en utarbetad plan för hur pensionsavgångar ska genomföras.

## 1.3 Organisationsbeskrivning

Den studerade organisationen bedriver en bred icke vinstdrivande verksamhet inom Västra Götalands region och är verksam inom fyra större områden: Äldreomsorg och hospice, Barn och ungdom, Rehab och psykiatri samt Hälsa och vård. För varje enskild enhet finns en enhetschef. Ledningen består av fyra områdeschefer tillsammans med personalchef, ekonomichef, marknadschef och VD. Organisationens vision är ett medmänskligare samhälle

och målsättningen är att arbeta så bra att även andra inspireras. Den enskilda människans behov är organisationens utgångspunkt. Organisationen ser sig själv som en ständigt lärande organisation som delar med sig av sina erfarenheter. Organisationen har flera olika former av kunskapsyrken bestående av bland annat arbetsterapeuter, undersköterskor, sjukgymnaster och ekonomer.

#### 1.4 Definition av centrala begrepp

Kunskapsöverföring - innebär ett utbyte av kunskap mellan individer samt mellan individer och organisation (Kalling & Styhre 2003:57).

Kunskapsutveckling - vi väljer att använda ordet kunskapsutveckling som alternativ till kunskapsöverföring i vår uppsats eftersom vi anser att kunskapsutveckling handlar om en läroprocess i vilken kunskap utvecklas hos båda deltagande parter, medan kunskapsöverföring syftar till att överföra kunskap från en part till en annan.

Generationsväxling – innebär ett successivt ersättande av äldre representanter med yngre (Nationalencyklopedin 2013). Generationsväxling syftar i vår uppsats specifikt till skiftet när 40-talisterna utträder från arbetsmarknaden och nya generationer träder in.

Implicit kunskap – syftar till kunskap som är personlig, svårformulerad och svår att dela med andra (Nonaka 1991:3).

Seniorpolitik - innefattar strategisk kunskapsöverföring av äldre medarbetares kunskaper samt ett förbättrat omhändertagande av den äldre arbetskraften (Jürisoo & Uggelberg 2005:153–165).

## 2. Problemformulering

I avsnittet redovisas problemformulering samt studiens syfte och frågeställningar.

Rekordgenerationen, 40-talisterna, träder i nuläget ut från arbetsmarknaden. Medarbetare med stor kunskap och erfarenhet, framförallt en stor mängd implicit kunskap, kommer att ersättas av yngre generationer med mindre erfarenhet. Problemet blir extra tydligt inom organisationer där enskilda individers kunskap är den viktigaste resursen. Problemet har lett till ett ökat intresse för möjligheter att tillvarata äldre medarbetares kunskap innan den försvinner ur organisationen.



## 2.1 Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur en kunskapsorganisation förhåller sig till den kunskap blivande pensionärer har utvecklat under sina arbetsliv, hur organisationen arbetar med pensionsavgångar samt hur blivande pensionärer upplever övergången till pension.

## 2.2 Frågeställningar

Vilken dokumentation finns i organisationen för kunskapsutveckling tillsammans med blivande pensionärer?

Vilka erfarenheter finns av kunskapsutveckling tillsammans med blivande pensionärer inom organisationen?

Vilka föreställningar har de blivande pensionärerna om övergången från yrkesliv till pension?

Hur kan organisationens arbete med pensionsavgångar förbättras?

## 3. Metodologi

I avsnittet redovisas forskningsdesign, tillvägagångssätt samt urval för studien.

### 3.1 Kvalitativ metod och kvalitativ intervju

För att samla in, bearbeta och analysera data har en kvalitativ metod använts eftersom metoden bäst överensstämmer med forskningsfrågornas karaktär. Inom kvalitativ forskningsmetod lägger forskaren fokus på mjuka data i motsats till kvantitativ metod som fokuserar på hårda data (Patel & Davidson 2011:14).

Syftet med kvalitativa intervjuer är att skapa en inblick i den intervjuades livsvärld genom att uppmärksamma upplevelser, värderingar, attityder och känslor (May 2001:148). Kvalitativa intervjuer kan bestå av mer eller mindre strukturerade frågor. Genomgående är att det inte ska finnas några på förhand valda svarsalternativ, vilket ger goda möjligheter för intervjupersonen att svara enligt egen uppfattning (Patel & Davidsson 2011:81; May 2001:82; Bryman 2011:414–416).

Intervjuerna som genomfördes i studien kan enligt May (2001:150–151) klassificeras som semistrukturerade, eftersom en tematisk uppbyggd intervjuguide med på förhand bestämda frågor av öppen karaktär användes. Med hjälp av semistrukturerade intervjuer har

intervjupersonen stor frihet att ge djupa och ingående svar och intervjuaren för en dialog med intervjupersonen (Bryman 2011:415–416).

### 3.2 Hermeneutik

En hermeneutisk utgångspunkt har använts för studien eftersom syftet var att, genom tolkning av insamlad data, skapa förståelse för hur en organisation förhåller sig till den kunskap blivande pensionärer har utvecklat under sina arbetsliv. Hermeneutiken är en vetenskaplig inriktning i vilken forskaren vill förstå den värld vi lever i (Patel & Davidsson 2011:28–30; Bryman 2011:32–35). Förståelse uppnås genom tolkningar av det mänskliga språket, värderingar, mänskliga handlingar samt resultatet av handlingarna (Thurén 2007:103). Inom hermeneutiken är forskarens känslor, tankar och intryck om ämnet viktiga, dessa kallas förförståelse och hjälper forskaren att förstå och se ämnets helhet (Bryman 2011:32–35). Forskaren och det studerade objektet har en jämlik nivå och ska tillsammans skapa en förståelse. Det är därför viktigt att forskaren kan känna empati för objektet som studeras samt att forskaren kan förstå kontexten vari objektet befinner sig (Thurén 2007:94–95).

### 3.3 Urval

Utgångspunkten var att genomföra studien inom en kunskapsorganisation där medarbetarnas kunskap är verksamhetens kärna och produkt. Vidare sökte vi efter en organisation av mångprofessionell karaktär innehållande yrken med en stor mängd implicit kunskap. Vi eftersökte en organisation där medarbetarna varit anställda under en längre tid och nu befann sig nära pensionsåldern. Den utvalda organisationen var den första som kontaktades. Val av respondenter har skett genom ett teoretiskt urval vilket innebär att lämpliga personer för att besvara frågeställningarna tillfrågas (Gillham 2008:70; Bryman 2011:394). Inom det teoristyrda urvalet har ingen hänsyn tagits till kön eller etnicitet. Respondenterna bestod av fyra medarbetare som inom snar framtid kommer gå i pension samt medarbetare på lednings- och mellanchefernivå.

### 3.4 Tillvägagångssätt för analys

Intervjuerna spelades in och transkriberades nästkommande dag eftersom det enligt Gillham (2008:176) är lättare att tolka intervjun när den är färsk i minnet. Vi har valt att utelämna tveksamheter i tal och inte lagt fokus på paralingvistiska aspekter av språket (ibid). Efter transkribering gjordes en redigerad version som sammanställdes i en resultatdel. Vidare har en teoretisk analys genomförts med hjälp av uppsatsens centrala begrepp och teoretiska ramverk.

Analysen har inspirerats av Grounded theory. Enligt Bryman (2011:513–523) används Grounded theory när forskaren grundar sin teori i data. Efter datainsamling bryter forskaren ner data i beståndsdelar som sedan får olika benämningar, denna process kallas kodning (Bryman 2011:516; May 2001:169). Vidare utgår forskaren ifrån teoretisk mättnad, vilket innebär att insamling av data upphör när den inte längre ger någon ny information samt att kodningen nått sin gräns. Kontinuerlig jämförelse är en annan aspekt som forskaren använder sig av, den ger forskaren möjlighet att ständigt vara uppmärksam på skillnader i de olika kategorierna som skapas (Bryman 2011:517). Till Grounded theory hör även generalisering av slutsatser (Bryman 2011:516–517). Studiens slutsatser gäller endast den undersökta organisationen, eftersom frågan endast undersökts på en organisation.

### 3.5 Genomförande

Inledningsvis bokades ett möte med personalchefen för den utvalda organisationen, för att tillsammans diskutera önskemål samt lägga upp en gemensam plan för tillvägagångssätt. Personalchefen hjälpte oss att kontakta och boka intervjuer med VD, en enhetschef, en områdeschef samt personalchefen. Utöver deltagarna på ledningsnivå valdes medarbetare nära pensionsålder ut med hjälp av ett datorsystem. Vidare har organisationens hemsida studerats för insamling av information. Praktiskt genomfördes intervjuerna på deltagarnas arbetsplats och alla intervjuer spelades in för att sedan transkriberas. Vid intervjutillfällena användes en intervjuguide anpassad efter respondenten (se bilaga 1). Under intervjuerna varierade vem som tog rollen som intervjuare samt observatör. Intervjuarens roll var att ställa frågor samt hålla samtalet på rätt spår, observatörens roll var att sköta inspelningen samt anteckna känslor och intryck under intervjuens gång. Resultatet blev totalt åtta genomförda intervjuer där intervjutiden styrdes av hur mycket intervjupersonerna var villiga att dela med sig. Fler intervjuer var inbokade, men genomfördes ej, på grund av teoretisk mättnad.

### 3.6 Avgränsning

Denna studie har endast haft för syfte att undersöka kunskapsutveckling vid pensionsavgångar. Kunskapsutveckling vid andra orsaker till avgång har därför inte undersökts. På grund av tidsbrist har problemet endast undersökts på den valda organisationen. Ålder har varit den faktor som legat till grund för val av respondenterna nära pensionsålder. Andra faktorer som kön och etnicitet har inte undersökts i studien.

### 3.7 Reliabilitet och validitet

Enligt Thurén (2007:34) ska validiteten ange i vilken grad forskaren undersöker det som denne ämnar undersöka. I kvalitativa studier, som har för syfte att beskriva uppfattningar och upptäcka företeelser genom att tolka och förstå, gäller validiteten för hela forskningsprocessen (Patel & Davidson 2011:105). För att öka studiens validitet har respondenter med tydlig koppling till studiens syfte valts ut. Vidare användes väl genomtänkta och bearbetade intervjuguider.

Reliabilitet syftar till forskningsmetodens trovärdighet och undersöker om en tillförlitlig forskningsmetod har använts (Thurén 2007:34). Enligt Kvale & Brinkmann (2009:263) kan forskningsresultatets tillförlitlighet påverkas av frågornas utformning samt forskarnas uppträdande under intervjusituationen. Genom att vi ger en noggrann beskrivning av vår metod möjliggör vi för läsaren att ta ställning till huruvida våra forskningsmetoder är tillförlitliga, både gällande om vi undersöker det vi ämnar undersöka samt om vi genomför undersökningen på ett trovärdigt sätt.

### 3.8 Etiska reflektioner

I en intervjusituation öppnar sig de intervjuade i förtroende till forskarna som därför har ett stort ansvar för hur materialet sparas, används och analyseras (Gillham 2008:29–38). Patel & Davidsson (2011:63–65) menar att forskarna måste följa fyra huvudkrav för etik vid forskning. Informationskravet innebär att deltagarna i undersökningen ska informeras om forskningens syfte. Samtyckeskravet innebär att allt deltagande måste vara frivilligt. Konfidentialitetskravet innebär att krav ställs på att personuppgifter förvaras oåtkomligt för obehöriga. Nyttjandekravet innebär att alla uppgifter om deltagarna endast får användas för forskningsändamål (ibid). Vi har tagit hänsyn till ovannämnda krav genom att presentera oss som forskare samt vår institutionella tillhörighet innan intervjuernas start. Vidare presenterades syftet med forskningen och slutprodukten utformning. Vi var även noga med att förklara i vilken utsträckning respondenterna var anonyma (se bilaga 2). Vi har i studien inte kunnat försäkra deltagarna full anonymitet eftersom vi som forskare, samt andra i roll av chefer och samordnare, vet vilka som deltagit i intervjuerna. Däremot är det endast vi som forskare som vet vem som sagt vad, något som vi inte skriver ut i den färdiga rapporten. Eftersom respondenterna blev tillfrågade om att medverka av sin chef var vi medvetna om att medarbetarna befann sig i en beroendeställning till chefen. Vi var därför noga med att klargöra att deltagandet var frivilligt och att de när som helst hade möjlighet att avbryta.

#### 4. Tidigare forskning

I avsnittet redovisas den tidigare forskning som ligger till grund för uppsatsens diskussion.

Jürisoo och Uggelberg (2005:33–35) framhåller att en negativ inställning till äldre arbetskraft allmänt präglar arbetsgivare, och att det finns förutfattade meningar om att äldre medarbetare har lägre arbetstempo och mindre engagemang. Taylor och Walker (1994:6–9) har granskat 500 arbetsgivare i USA:s industrisektor och deras attityd till äldre medarbetare. I studien framkom att arbetsgivarna ansåg att nackdelarna med äldre arbetskraft var mindre flexibilitet och sämre teknikkunskaper, medan de positiva sidorna var lojalitet, hög produktivitet och pålitlighet. Heywood, Uwe & Tsertsvardze (2008:5) påvisar i en studie att chefer konsekvent rankar äldre arbetstagare som motiverade, tillförlitliga och erfarna. Enligt Ohlsson och Broomé (2003:45) finns en allmän uppfattning bland arbetsgivare att åldrande individer slutar utvecklas mentalt när de fyllt 60 år. Gerontologisk forskning har dock visat det motsatta, att åldrande innebär utveckling mot visdom. Med stigande ålder följer kunskap, ökad kommunikationsförmåga samt erfarenhet, vilket ger de äldre ett mer kvalitativt tänkande. De äldre har även en kapacitet att finna nya och flexibla lösningar på problem, vilket grundas i att den minskande fysiska förmågan tvingar fram alternativa lösningar (ibid).

Ohlsson och Broomé (1988:11) myntade, i sin forskning om hur förändringar i åldersstrukturer påverkar samhället och i synnerhet arbetslivet, begreppet ålderschocken. Ålderschocken innebär att gruppen av arbetare i den övre medelåldern kraftigt växer, samtidigt som de yngre generationerna blir allt färre till antalet (ibid). Ohlsson och Broomé (1988:25) varnar för konsekvenserna av att en mindre andel yrkesverksamma ska komma att ersätta den kraftigt ökande andelen pensionärer. Enligt Hultman (1989:155–156) måste förändringsarbete i organisationer, i form av att dela äldre medarbetares kunskap till yngre medarbetare, genomföras för att klara ålderschocken. Ohlsson och Broomé (1988) och Hultman (1989) visar på en tidig medvetenhet för problemen då erfarna och kompetenta 40-talister ska ersättas av yngre, mindre erfarna generationer. Även Jürisoo och Uggelberg (2005:17, 158) uppmärksammar problemen med att baby-boomgenerationen är på väg att, eller redan har, gått i pension och varnar för att ett kompetensgap kan uppstå om inte organisationer tar vara på medarbetares kompetens och implicita kunskap innan pensionsavgång.

Enligt Society for Human Resource Management (SHRM)( 2006) fokuserar få organisationer på kunskapsöverföring från äldre till yngre arbetstagare. Vidare skriver SHRM (2006) att kunskapsöverföring är den viktigaste metoden för att minska negativa utfall av en generationsväxling. Kunskap och erfarenheter från den äldre arbetskraften tillvaratas bäst genom kommunikation, rådgivning, kunskapsnätverk och etablering av ett organisatoriskt lärande (ibid). Vickerstaff, Cox och Keen (2003:1) påpekar att tidigare forskning kring pensionsavgångar främst har ett samhälls-, individ- eller ekonomifokus och att tydliga brister finns inom forskning på organisationsnivå. Enligt Tomaszewski (2010:16) har forskare riktat in sig på hur organisationer kan behålla och engagera äldre arbetskraft för att dra nytta av deras kunskap samt vilka fördelar den äldre arbetskraften har jämfört med den yngre. Även forskning om vad som motiverar äldre att stanna kvar i arbetslivet har genomförts. Däremot finns lite forskning om kunskapsdelning hos anställda som snart ska gå i pension (ibid). Enligt Tomaszewski (ibid) är denna typ av forskning intressant eftersom organisationer kan drabbas av stora kunskapsförluster som leder till minskad produktivitet om inte medarbetarnas kunskap identifieras och tillvaratas innan pensionsavgångar.

Kiefer och Briner (1998:3) argumenterar för att pensionering inte bara är en viktig händelse för pensionären, utan även för organisationen. Kiefer och Briner (ibid) anser att det saknas en viktig länk mellan arbete och pensionering och beskriver hur organisationer ska hantera pensionsavgångar för att hitta en bättre balans mellan individens och organisationens behov. Sammanfattningsvis påvisar Kiefer och Briner (1998:15–20) att organisationen måste ha ett helhetsperspektiv som uppmuntrar till dialog mellan ledning och blivande pensionärer. Ulrich (2010:1–2) skriver i en artikel om vikten av att tillvarata erfarna sjuksköterskors kunskap innan pensionering, och påpekar att organisationen måste identifiera de potentiella problem som kan uppstå när kunskap förloras redan innan de erfarna medarbetarna lämnar. Medarbetare nära pension måste engageras i kunskapsdelande aktiviteter såsom dokumentation, historieberättande vilket innebär att medarbetare lär genom andra medarbetares yrkesberättelser samt mentorskap för att nå medarbetarnas implicita kunskaper (ibid).

Castro (2013:11) har i en studie undersökt hur företag inom nöjesparksindustrin kan överföra äldre medarbetares kunskaper innan de lämnar företaget. För undersökningen har intervjuer genomförts med medarbetare som har pensionerats från nöjesparker samt med medarbetare från nöjesparkernas personalavdelningar. Resultatet visade att ingen eller mycket lite kraft

läggs på kunskapsöverföring från äldre till yngre medarbetare. Resultatet visade även att det finns en stor önskan och förväntan hos de som går i pension att dela med sig av sin kunskap, något som inte införlivas av organisationerna. I studien framkom även att det måste finnas en företagskultur som uppmuntrar kunskapsdelning och att företag måste inse att pensionering är en kritisk och viktig fas i medarbetarnas liv (ibid). Castro (2013:105) konstaterar även att de intervjuade pensionärerna uttryckte en stor önskan om att få fortsätta vara anslutna till företaget genom en pensionärsklubb. Enligt Koc-Menard (2009:1) begränsar de flesta organisationer kunskapsdelning vid pensionsavgång till perioden före pensioneringen genom mentorskap, avslutningsintervjuer och dokumentation om vad medarbetarna gjort. Koc-Menard (2009:3) förklarar att det inte finns någon anledning att kunskapsutvecklingsinsatser ska sluta när medarbetarna går i pension, eftersom medarbetarnas kunskaper lever vidare. Organisationer kan genom alumninätverk behålla kontakten med sina tidigare anställda och på nytt föra in deras kunskap i organisationen.

## 5. Teoretiskt ramverk

I avsnittet redovisas det teoretiska ramverk som ligger till grund för analysen.

### 5.1 Teorier om åldrande

Teorier om åldrande delas vanligtvis upp i två motsatsperspektiv, aktivitetsteori och oengagemangsteori (Tornstam 2010:125). Gemensamt för aktivitetsperspektivet är att det goda åldrandet beror på en förlängning av de aktiviteter, engagemang och sociala roller som finns åren innan pensionering (Jönsson 2002:113). Teorin bygger på att människors behov, intressen och värderingar är oförändrade jämfört med livet innan pensionen, och att människors livsstil därför inte kan förändras till passivitet efter pensionering. Eftersom åldrande, och pensionering, medför förluster i form av att människan inte längre genom arbetet känner sig behövd och värdefull visar aktivitetsperspektivet att förlusterna måste ersättas av andra aktiviteter (Tornstam 2010:125;Jürisoo & Uggelberg 2005:30).

Oengagemangsteorin hävdar omvänt att åldrande människor inte har samma behov och intressen, och att aktivitet därför inte kan likställas med tillfredsställelse efter pensionering (Jönsson 2002:112–113). Enligt teorin finns det en drift hos människor att distansera sig från samhället och bli mindre aktiva, vilket skapar balans och harmoni (Tornstam 2010:125–126). Att individen drar sig undan ses som en ömsesidig process mellan individen och samhället som befriar den åldrande personen (Jürisoo & Uggelberg 2005:31–32). Även Cullberg

(2006:105–106) påvisar att pensionsavgång kan ses från två olika perspektiv. Å ena sidan innebär det efterlängtat vila och tid att ta igen det som inte hunnits med vid sidan av arbetet. Å andra sidan innebär pensionering att arbetets förmåga att skapa värde i form av att människan känner självförtroende och mening försvinner. Detta i sin tur kan leda till en chock och i värsta fall livskris (ibid). Jürisoo och Uggeberg (2005:31) tar också upp chockteorin och menar att pensionering kan innebära ett hot mot välbefinnande, eftersom yrkesrollen är betydelsefull för människor. Tornstam (2010:139–142) förklarar dock att forskning saknas som styrker att det finns en allmän pensionschock som försätter pensionären i en situation där denne känner förlorat egenvärde. Vidare skriver Tornstam (ibid) att det inte finns några statistiska samband mellan pensionering och ohälsa.

## 5.2 Kunskapsformer

Idvall och Schoug (2003:9–10) skriver att dagens organisationer har en stark tilltro till kunskap och att arbetsmarknaden blir mer beroende av kunskap. Även Jonsson (2012:12) anser att kunskap har fått en central roll i samhället och att den ekonomiska tillväxten är beroende av att kunskap utvecklas. Jonsson (2012:100) trycker på svårigheterna i att definiera kunskap, då begreppet är mångtydigt och komplext. Kalling och Styhre (2003:13) och Nonaka (1991:3) skriver att kunskap finns i flera olika former och nämner implicit och explicit som de vanligast förekommande begreppen.

Nonaka (1991:3) beskriver explicit kunskap som formell och systematisk, exempelvis en bruksanvisning. Denna form av kunskap är enligt Nonaka (ibid) lätt att dela och kommunicera till andra. Explicit kunskap är synonymt med all kunskap som är synlig, fri från individuella och sociala värderingar och som kan koda till konkret form, exempelvis skrift (Hislop 2005:18–19). Polyani (1983:4) framhäver att människan kan mer än den kan berätta. Denna kunskap benämner Polyani (1983:9) för tacit knowing vilket kan likställas med begreppen implicit och tyst kunskap. Enligt Nonaka (1991:3) och Rolf (1991:13) är implicit kunskap något högst personligt, svårformulerat och därför svårt att dela med andra. Lauvås och Handal (2001:105) och Granberg (2009:114) framställer begreppet implicit kunskap som problematiskt då det innefattar individens känslor, värderingar, föreställningar, färdigheter och attityder. Implicit kunskap är även förknippat med en handling i en speciell kontext, till exempel ett visst yrke (Nonaka 1991:3). För att illustrera implicit kunskap har Nonaka (ibid) i sin studie granskat en bagares unika teknik för att knåda deg samt hur denna teknik kan utvecklas och överföras till andra bagare. Bagaren i studien har under flera års



yrkesverksamhet utvecklat en fingertoppskänsla och en hantverksteknik som är personlig och svårformulerad.

### 5.3 Kunskapsperspektiv

Inom epistemologi, läran om kunskap, finns två breda perspektiv som skiljer sig distinkt från varandra, det objektivistiska kunskapsperspektivet och det praktikbaserade kunskapsperspektivet (Hislop 2005:17). Jonsson (2012:47–54) menar att organisationers kunskapssyn påverkar vilka strategier för kunskapsutveckling som används.

Det objektivistiska perspektivet bygger på en positivistisk grundtanke, vilket innebär att all kunskap baseras på säkra fakta och observerbara fenomen. Perspektivets namn syftar till att kunskap alltid är objektivt och därmed inte innehåller personliga värderingar (Hislop 2005:17). Perspektivet anser att den explicita kunskapen är överlägsen den implicita, och dessutom betydligt enklare att dela. Kunskapsdelning inom perspektivet fokuserar därmed på explicit kunskap (Jonsson 2012:47–52). Modellen för kunskapsdelning bygger på sändare-mottagare modellen som innebär att kunskap alltid kan uttalas eller kodas till läsbar text (Hislop 2005:21–23).

Inom det praktikbaserade perspektivet ses kunskap inte som ett objekt, istället skapas kunskap genom mänskliga, sociala aktiviteter och erfarenheter och är därför aldrig fri från värderingar (Hislop 2005:27). Eftersom kunskap inte ses som ett objekt som kan kodas och separeras från människor innefattar allt arbete med att dela, använda och skapa kunskap mänsklig aktivitet (Ibid:27). Utmärkande för perspektivet är att explicit och implicit kunskap inte kan separeras utan är beroende av varandra (Hislop 2005:30; Jonsson 2012:47–54). Processen att omvandla implicit kunskap kan aldrig bli färdig då en del av kunskapen alltid kommer att leva kvar hos kunskapsbäraren (Hislop 2005:30–31). Vidare skriver Hislop (2005:34) att det praktikbaserade perspektivet är en reaktion mot det objektivistiska perspektivets förenklade syn på kunskapsdelning. Att samla all kunskap inom en organisation i ett arkiv eller att chefer kan förstå all kunskap som medarbetare besitter är inte möjligt (ibid:36–37). Istället delas kunskap genom aktiviteter som inbegriper att minst två personer samverkar och skapar mening, något som kräver tid och tillit (Jonsson 2012:47–54; Hislop 2005:37–38).

#### 5.4 Kunskapsdelningsprocessen

Nonaka (1991:3) skriver att det finns fyra sätt att utveckla kunskap inom en organisation, men att det endast är när explicit och implicit kunskap möts som organisationen kan utveckla ny kunskap (ibid). Den första metoden, socialisering, innebär att implicit kunskap överförs från en individ till en annan individ, som gör kunskapen till egen implicit kunskap (ibid:3). I ett exempel beskriver Nonaka (ibid) hur bagaren lär sina lärlingar att knåda degen genom observation, imitation och övning. Kombination är den andra metoden och innebär att olika former av explicit kunskap kombineras till en helhet. Den tredje metoden för kunskapsutveckling, externalisering, innebär att implicit kunskap omvandlas till explicit kunskap (Nonaka & Takeuchi 1995:62). Nonaka (1991:3) exemplifierar detta genom att bagaren formulerar sin implicita kunskap om brödbakning och på så sätt kan dela med sig av denna till sina kollegor. Den sista modellen innebär att explicit kunskap överförs till en individs personliga, implicita kunskapsbas och benämns av Nonaka (1991:4) som internalisering. Internalisering kan ske genom att en individ läser en manual, för att sedan omarbeta sitt implicita kunnande om processen till ny kunskap (ibid). I kunskapsorganisationer sker alla metoderna i ett dynamiskt samspel som Nonaka (ibid:4) benämner som en kunskapsspiral.

#### 5.5 Knowledge management

Kalling och Styhre (2003:25) skriver att organisationer alltid har varit beroende av medarbetarnas kunskap och erfarenhet. Kunskapshantering är således inget nytt, däremot har begreppet knowledge management vuxit fram i takt med att kunskap fått en större betydelse i samhället (Kalling & Styhre 2003:23; Jonsson 2012:78–83). Begreppet innefattar metoder, strategier och verktyg som organisationers ledning kan utnyttja för att göra kunskap till en resurs för organisationen (Jonsson 2012:79; Kalling & Styhre 2003:10). Enligt Kalling och Styhre (ibid:13) är svårigheten med kunskapshantering att kunskap egentligen kan vara allt och att alla olika former av kunskap är av intresse för ledningen att kunna kontrollera och styra. Hansen, Nohria och Tierney (1999:2) beskriver två olika strategier för kunskapsdelning, kodifieringsstrategi och personifieringsstrategi. Kodifieringsstrategin bygger på att kunskap kodas och lagras i databaser som andra medarbetare sedan kan nå. Personifieringsstrategin innebär att kunskap delas genom kontakt mellan människor och är vanlig i organisationer som har kundanpassade produkter eller säljer unika lösningar på problem (ibid:3–4). Enligt kritiker till knowledge management litteraturen finns det risk för att lärandet går förlorat när tid för

reflektion och återkoppling saknas och fokus endast ligger på att kodifiera och överföra kunskap i form av information (Jonsson 2012:69).

## 5.6 Seniorpolitik

Enligt Jürisoo och Uggelberg (2005:153–165) handlar seniorpolitik om att förhindra att kompetenta äldre medarbetare lämnar organisationen utan att ha delat med sig av den ackumulerade kunskap de besitter. Vidare innefattar seniorpolitik anpassad kompetensutveckling, arbete för en förbättrad arbetsmiljö samt ett anpassat ledarskap för att förändra de negativa attityder som finns till en åldrande arbetskraft. För att inte förlora viktig nyckelkompetens när medarbetare går i pension kan organisationen erbjuda nedtrappning av arbetstiden, så att organisationen även i fortsättningen kan ta del av denna resurs (ibid). Om medarbetaren trappar ner på arbetstiden så blir omställningen från yrkesliv till pension inte så drastisk (Jürisoo & Uggelberg 2005:50–51). Även Cullberg (2006:105–106) påvisar hur nedtrappning av arbete, flexibel pensionålder, dagcentra där pensionärer kan träffas samt möjlighet till olika former av samhällsarbete kan fungera som underlättning vid pensionering. Vidare menar Jürisoo och Uggelberg (2005:59) att det är viktigt att organisationen planerar pensionärens sista arbetsvecka och avtackning. Den blivande pensionären bör även ha ett avslutningssamtal där denne tillsammans med chefen utvärderar arbetslivet och får ett avgångsbetyg. Även inbjudan till personalfester och fortsatt medlemskap i organisationens olika föreningar bör erbjudas för att underlätta övergången för den nya pensionären. Personalavdelningen bör också skapa en seniorpool som innehåller en lista med tidigare anställda som kan kontaktas vid behov (ibid:153–165).

## 5.7 Motivation och kunskapsdelning

Enligt Hislop (2005:49) har studier gjorts över faktorer som påverkar medarbetarnas vilja till kunskapsdelning. Några generella slutsatser har inte kunnat dras, däremot har flera faktorer visats vara signifikanta för att påverka motivation till kunskapsdelning (ibid). Medarbetare som känner sig uppskattade och rättvist behandlade deltar i högre grad i kunskapsdelande aktiviteter (ibid:51). Det måste även finnas en väl utvecklad tillit mellan medarbetare och chefer inom organisationen, detta för att medarbetarna ska känna att de inte blir utnyttjade (ibid). Hubert och O'dell (2011:3) skriver att kreativitet, tillåtelse att experimentera och uppmuntran av innovationer är viktiga komponenter i organisationer som vill uppnå kunskapsdelning mellan medarbetarna. Ovan beskrivna motivationsfaktorer påverkas i sin tur av den företagskultur som finns inom organisationen (Hislop 2005:52). I en studie av Endres,

Endres, Chowdhury & Alam (2007:12) framkom att medarbetare som ser andra i sin närhet lyckas med att dela med sig av sin kunskap och är i en miljö som uppmuntrar och stödjer kunskapsdelning har högre motivation till att dela med sig av sin kunskap. Även medarbetarnas tidigare positiva erfarenheter av kunskapsdelning ökar motivation till kunskapsdelning (ibid).

## 5.8 Lärande organisationer

Den lärande organisationen kan enligt Ohlsson (2004:31) beskrivas som en modell för hur verksamheter ska organiseras för att skapa förutsättningar för medarbetarnas lärande. Vidare menar Ohlsson (ibid) att det finns ett flertal olika beskrivningar av modellen, men att de i stort liknar varandra. Granberg och Ohlsson (2000:33) definierar den lärande organisationen som,

Den organisation som skapar goda förutsättningar för medarbetarnas lärande och som tillvaratar detta lärande och som nyttiggör detta lärande i organisationens strävan att påverka och anpassa sig till omvärlden.

För att skapa en lärande organisation krävs en miljö som gynnar lärande genom att vara flexibel och uppmuntrande till öppen kommunikation. Organisationen bör även ha en platt struktur, formella och informella lär tillfällen samt ge medarbetarna en större frihet att själva styra över sina arbetsförhållanden (Jonsson 2012:70–71 ). En del av teorin är organisatoriskt lärande som handlar om hur individers och gruppernas lärande kan bilda ett organisatoriskt lärande (Ohlsson 2004:32). Perspektivet hävdar att det inte är möjligt att skilja kunskap från handling och menar att lärandet är kontextbundet. Lärande sker därmed i det dagliga arbetet och är en del av människors handlingar (Jonsson 2012:69–70).

## 6. Resultatgenomgång

I avsnittet följer en genomgång av resultatet från intervjuerna. I de första avsnitten, 6.1–6.4, redovisas resultatet från intervjuerna med personer ur ledningen och i de följande avsnitten, 6.5–6.10, redovisas resultatet från intervjuerna med medarbetare som inom snar framtid kommer att gå i pension.

### 6.1 Organisationens kunskapssyn

Alla tillfrågade ur ledningen framhåller hur viktig kunskap är för organisationen. En av de tillfrågade beskriver att ledningen diskuterar kunskap och kompetens ofta eftersom de är en kunskapsorganisation, och att organisationen försöker öka kunskapsutbytet mellan enheter och områden. En annan intervjuperson (IP) förklarar att kunskap är det som organisationen

arbetar med varje dag och det som organisationen säljer. IP förklarar vikten av att värna om kärnkompetensen inom organisationen, gynna lärande och ha kunskap på organisationsnivå istället för individnivå. Ytterligare en IP förklarar att organisationen pratar om att se varandras kunskaper men inte alltid lyckas och att medarbetare endast i viss mån deltar i varandras verksamheter. Gällande synen på äldre medarbetares kunskap så framför samtliga ur ledningen att äldres kunskap är en otrolig resurs och att organisationen försöker vara tydlig i att visa uppskattning för långa trojänare. En IP tror att äldre medarbetare bär mycket kultur och värderingar i det praktiska arbetet och anser att det är viktigt för organisationen. Samtliga IP visar dock en medvetenhet om att denna kunskap är svår att överföra till organisationen. En IP framför även att de som har arbetat länge har ett unikt perspektiv för att arbeta med de människor organisationen verkar för, och att äldre medarbetare oftast är lugna och trygga i sig själva. En annan IP förklarar hur ett fortsatt samarbete med personer som gått i pension är positivt då pensionärerna direkt kan hjälpa till vid behov. Ytterligare en IP uttrycker att en stor fördel med ett samarbete med pensionärer är att,

[...] de så direkt hamnar i produktivitet, och vi behöver inte ens vara här, hon kan ju vara här själv en dag, och vet ändå vad som ska göras, om vi har arbetsdag eller så, så kan hon vara här (Ledningen, IP 2).

## 6.2 Styrdokument och rutiner

Vad gäller styrdokument om kunskapsutveckling vid pensionsavgångar framkommer tydligt, från alla tillfrågade ur ledningen, att detta är något som organisationen saknar. En IP förklarar att de har som rutin att hålla ett avgångssamtal med medarbetare som slutar, men att organisationen inte har något specifikt inriktat på kunskapsutveckling vid pensionsavgångar även om avgångssamtalen innefattar kunskapsaspekter. Det framkommer även att organisationen inte har några uttalade rutiner för hur processen ska se ut vid pensionsavgångar, men att det finns utvecklingssamtal där pensionsavgångar diskuteras med medarbetare nära pension. En IP framhäver att det inte är säkert att det går att göra styrdokument för pensionsavgångar, eftersom det kan vara en känslig fråga och blivande pensionärer därför inte vill öppna sig för cheferna. Enligt samma IP finns det även möjlighet till interna och externa samtal vid behov. En annan IP trycker på vikten av att medarbetare får ett ordentligt avslut men att planering för pensionsavgångar inte kan påbörjas för tidigt, eftersom mycket kan ändras under tiden. Vid avgång ska dock ett avslutningssamtal hållas och respondenten anser att det är viktigt att medarbetaren får säga vad den tycker och tänker innan den lämnar. En IP menar att pensionsavgångar innebär ett tillfälle för organisationen att

fundera över om ersättaren ska ha samma kompetens eller om ny kunskap behövs. Om behovet ser annorlunda ut anser IP att det kan vara svårt att ha den diskussionen med den blivande pensionären, och att organisationens behov får styra före personen. Vidare framhäver en IP att organisationen inte använder avgångsbetyg.

### 6.3 Kunskapsutveckling

Gällande kunskapsutveckling vid pensionsavgångar uttryckte majoriteten att det är något som organisationen kan bli bättre på. En IP förklarar hur organisationen försöker tillvarata kunskap genom att låta nyckelpersoner delta i andra enheters arbete, vilket kan leda till att ny kunskap och nya sätt att arbeta uppstår. Vid frågan hur organisationen praktiskt arbetar med att tillvarata medarbetares kunskap vid pensionsavgångar framkom att organisationen använder bredvidgång och överlappning. IP ger exempel på en nyanställd som gick bredvid personen den skulle ersätta under en månad. Dock uttrycker IP ovisshet om tiden var tillräcklig, men att det finns en gräns för hur länge man orkar gå bredvid varandra. Samma person anser även att den nyanställda troligtvis vill ha eget ansvar och möjlighet att lära av egna misstag. Även en annan IP tar upp att ersättaren bör få möjlighet att ta över innan pensionären slutar, "[...] just att lära upp någon innan och att man vet vilka arbetsuppgifterna har varit, kan den här personen lära upp någon yngre innan den slutar?" (Ledningen, IP 3). Majoriteten förklarar att ersättare inte alltid rekryteras, utan att organisationen istället kan välja att omorganisera alternativt låta arbetsuppgifterna sållas ut på övriga anställda. En IP berättar att befintliga medarbetare ofta får överta pensionärers tjänster, eftersom blivande pensionärer vanligtvis har varit anställda en längre tid och därför har högre tjänster, och att nyrekrytering istället får ske för de lägre tjänsterna. På en enhet har processbeskrivningar över anställdas arbetsuppgifter skapats och finns nu i organisationens intranät, vilket underlättar för nyanställda att komma in i arbetet. Enligt en IP är samarbete genom nätverk och arbete tillsammans mellan enheter inom organisationen viktigast för kunskapsutveckling vid pensionsavgångar. En annan metod för att tillvarata kunskapen hos medarbetare som går i pension är ett fortsatt samarbete genom att pensionärerna hjälper till vid behov. En IP förklarar hur en medarbetare som snart går i pension fick frågan om att hjälpa till vid behov,

[...] att vi vill gärna att du kommer tillbaka och hjälper oss om vi har några toppar eller så, hon sitter ju med en super kunskap, hon behöver man ju inte hjälpa in hon kan ju gå rätt in i jobbet dag ett, men det är ju ett sätt att ta vara på personers kompetens som faktiskt har gått i pension och där vi har en fortsatt kontakt (Ledningen, IP 2).

Att låta personerna gå kvar några år är också en metod som tas upp. IP ger exempel på en medarbetare som är på väg att gå i pension men som valt att stanna kvar genom att fortsätta arbeta på deltid. IP ser många fördelar i att personen finns kvar och att avgången sker långsamt, eftersom personen besitter kunskaper som måste delas till organisationen.

#### 6.4 Planering för framtida pensionsavgångar

En viktig fråga, som alla respondenter ansåg att organisationen kan bli bättre på, var att tillvarata medarbetares kunskaper vid pensionsavgångar, ”[...] för vanliga pensionärer skulle vi kunna göra mer, och det har vi pratat om flera gånger men inte kommit igång med” (Ledningen, IP 1). Även en annan IP trycker på hur viktig frågan är och menar att organisationen inte alltid inser vilka kompetensförluster pensionsavgångar innebär. Respondenterna vill i framtiden fortsätta systematisera arbetet i de olika processerna samt reflektera över organisationens behov och vilka kunskaper som är av vikt att bevara. Även möjligheten för äldre medarbetare att fortsätta arbeta deltid, samt för pensionärer att arbeta extra timmar vid behov är förslag som nämns. En annan IP menar att det viktigaste för både medarbetare och arbetsgivare är att få ett riktigt avslut med avtackning och avslutningssamtal, så att personen inte bär med sig ouppklarade känslor.

#### 6.5 De blivande pensionärernas yrkeserfarenheter

De fyra medarbetare som intervjuats har tillsammans arbetat inom organisationen i 98 år. Alla påpekar att de besitter stor kunskap som är organisatoriskt knuten såsom kännedom om kollegor, hur de olika avdelningarna fungerar, kontaktuppgifter, kunskap om organisationens historia samt specialistkunskap inom sina respektive yrkesområden. En av medarbetarna berättar att, ”Jag har vissa arbetsuppgifter som ingen vet vad jag gör [...] det låter mystiskt med det blir ju såhär [...] jag har varit här så länge, jag vet mycket och känner människorna” (Medarbetare, IP 4).

#### 6.6 De blivande pensionärernas syn på organisationen

Alla tillfrågade medarbetare påpekar att de trivs bra inom organisationen med både chefer och kollegor. De nämner även att de har blivit bemötta på ett bra sätt och att detta inte har förändrats med åldern. Enligt en av medarbetarna görs ingen skillnad på personer beroende på ålder. Däremot upplever alla fyra att de med stigande ålder och erfarenhet inom organisationen vid fler tillfällen fått agera rådgivare för sina kollegor, och att de i högre grad tillfrågas vid olika arbetsrelaterade problem. Majoriteten berättar att de upplever att

organisationen värdesätter deras arbete och kunskaper, även om organisationen inte alltid uttrycker det. En medarbetare framhäver att ledning och kollegor alltid har visat uppskattning för personens arbete, och att detta märks tydligt då de ofta tillfrågar personen om organisationens historia. Hälften av IP har blivit tillfrågade om att arbeta extra efter pensionen, och ser detta som ett kvitto på att organisationen värdesätter deras arbete och har en positiv inställning till äldre arbetskraft.

#### 6.7 Upplevelser av organisationens hantering av pensionsavgångar

Samtliga blivande pensionärer har uppfattningen att organisationen inte har några uttalade rutiner vid pensionsavgångar samt att det saknas stöd för att underlätta omställningen från yrkeslivet till livet som pensionär. Däremot påvisar en IP att en diskussion förts med närmsta chef om en framtida ersättare och hur denne ska läras upp. En annan IP påpekar dock att det ännu, en vecka innan utsatt pensionsdatum, inte finns någon att lämna över sitt arbete till samt att något samtal med närmsta chef inte genomförts. Däremot har kollegorna samt enhetschefen varsin inplanerad avtackning. En IP anser att organisationen brister i arbetet med pensionsavgångar och att organisationen inte vill inse att personen ska sluta, trots ständiga påminnelser. Organisationen har endast frågat IP om denne kan tänka sig att arbeta extra efter pensionering. IP berättar även att, ”Dom vet att jag kommer gå i pension men har nog inte riktigt insett att tiden ramlar på” (Medarbetare, IP 4).

#### 6.8 Kunskapsutveckling

Samtliga IP är överens om att organisationen brister i arbetet med att tillvarata deras kunskap. Ingen av de tillfrågade har vid tillfället haft något samtal med sin närmsta chef inför pensionering, för att gå igenom vad de kan och gör i sitt arbete. En anser att organisationen endast tänker och planerar för stunden. En annan nämner att organisationen haft för vana att försöka få medarbetare, med specialistkunskaper, att stanna kvar på övertid, vilket styrks av en IP som blivit tillfrågad att arbeta extra efter pensionen med arbetsuppgifter som denne är specialist på. Ur intervjuerna framkommer även att många i ledningen ställer frågor till de blivande pensionärerna, men att det saknas en plan för hur kunskap ska behållas och föras vidare. Vid ett tillfälle har en IP fungerat som handledare för nyanställd personal. IP poängterar dock att all handledning har skett under ordinarie arbetstid, på eget initiativ. En av de tillfrågade har haft ett samtal med sin chef om hur den tillfrågades kunskaper ska kunna delas till en ersättare och mentorskap är en lösning som har diskuterats. En annan IP har erbjudit att dela med sig av sina erfarenheter och ge råd, men att det inte funnits någon



mottagare eller intresse från organisationens sida. En av medarbetarna har även, på eget initiativ, fört anteckningar över organisationens historia och viktiga händelser under yrkeslivet då individen anser att historien måste leva vidare inom organisationen.

#### 6.9 Känslor och tankar om pensionering och åldrande

Respondenterna var överens om att arbetet är en mycket viktig del av livet. En medarbetare upplever sig vara på arbetet mer än hemma, och en annan säger sig leva med sitt arbete dygnet runt. Flera uttrycker oro över att sluta arbeta och en IP beskriver, ”Man förlorar den sociala kontakten man haft, jag har ju haft väldigt mycket kontakt med människor inom organisationen” (Medarbetare, IP 4). Samma IP har själv valt att inte tänka på sin pension genom att arbeta som vanligt, för att inte behöva bearbeta känslorna kring pensionsavgången. En annan IP beskriver en väntad saknad av gemenskap. Alla blivande pensionärer påpekar dock att de har många fritidsintressen och att dessa är viktiga att ha efter pensionering. En IP berättar att många av vännerna har upplevt pensionen som besvärande, och att det därför är viktigt att ha andra intressen än arbetet. En annan uttrycker att det känns lättare att lämna arbetet med insikten att denne varit med och genomfört många projekt, samt att organisationen ligger i framkant inom personens yrkesområde. Två känner sig färdiga med yrkeslivet och finner ingen sorg i att sluta arbeta. Däremot uttrycker en av de två en oro över att lämna organisationen eftersom IP inte har kunnat lämna över sina arbetsuppgifter till någon, och en annan uttrycker att denne inte är redo för pension, ”[...] jag är ju egentligen pensionär, fastän jag inte vill veta av det. Jag känner mig inte som en sådan[...] det är ju en skräck för mig” (Medarbetare, IP 2). En IP har en umgängeskrets bestående av tidigare pensionärer från organisationen som ibland träffas för att prata minnen. IP påpekar att det är positivt att inte vara den första på avdelningen som går i pension. En annan IP anser att det underlättar med en viss valfrihet gällande tidpunkten för yrkeslivets slut.

#### 6.10 Önskemål angående pensionsavgångar

Respondenterna är överens om att deras största önskemål vid pensionsavgång är att få lämna över sina arbetsuppgifter till någon ny genom handledning eller mentorskap. Alla påpekar att överlämning av arbetsuppgifter skulle underlätta pensioneringen och även minska oron över hur arbetet på organisationen fortskrider. En IP har önskemål om att kunna gå ner i tjänst och arbeta på deltid de sista åren, vilket enligt IP skulle vara en fördel för både medarbetaren och organisationen. Arbetsuppgifterna kan genom nedtrappning av arbetstiden successivt lämnas över till någon ny, samtidigt som omställningen för den blivande pensionären inte blir lika

stor, ”Min önskan är ju att man hittar någon som kan efterträda mig, och att jag kanske kan få gå kvar ytterligare ett, två år som mentor” (Medarbetare, IP 2). Liknande tankar uttrycks av ytterligare en IP,

[...] att man får leverera det man har upplevt som man känner är viktigt att förmedla och att det finns en mottagare för det. Då känns det ju meningsfullt det man gjort genom åren plus att det kanske kan vara till nytta i fortsatt planering (Medarbetare, IP 3).

Samtliga vill ha någon form av avslutande samtal med sin närmsta chef för att få ett ordentligt avslut. En av dem anser att en avslutningsvecka vore en bra idé, där medarbetare genom samtal lämnar över arbetsuppgifter, ger förslag till organisationen, delar med sig av erfarenheter samt pratar om hur yrkeslivet har varit. Samma medarbetare önskar även ett avgångsbetyg för att summera yrkeslivet och organisationens syn på dennes arbetsprestation. Respondenterna är överens om att organisationen får ta kontakt och be om hjälp i frågor de kan svara på, och att de även kan hjälpa till extra vid behov. En IP nämner att det vore intressant att få reda på hur andra som är nära pensionering, eller som har gått i pension, tänker och känner. Alla blivande pensionärer önskar även en fortsatt kontakt med organisationen. En medarbetare föreslår informationsmöten, föredrag eller julkaffe, där pensionärer får delta och organisationen kan berätta om vad som pågår i verksamheten.

## 7. Analys

I avsnittet genomförs en analys av resultatet utifrån vårt teoretiska ramverk.

### 7.1 Organisationens kunskapssyn

Genomgående under intervjuerna med personer ur ledningen framkom att kunskap är mycket viktig för organisationen, och att ledningen ser organisationen som en kunskapsorganisation. Ledningen uttrycker även att de äldre medarbetarnas kunskaper och erfarenheter är en stor resurs och att det därför är viktigt att visa uppskattning för äldre medarbetares arbete. De intervjuade medarbetarna upplever att organisationen värdesätter deras kunskaper och erfarenheter, samt att organisationen har en positiv inställning till äldre arbetskraft. Således råder enighet mellan ledningens syn och mål och medarbetarnas upplevelser. Resultatet visar att de tillfrågade medarbetarna upplever att de besitter en stor mängd erfarenhetsbaserad och organisatorisk kunskap om kollegor, organisationens historia samt yrkesspecifik kunskap. Även en person ur ledningen uttrycker att de äldre medarbetarna bär organisationens kultur och värderingar i det praktiska arbetet. Denna typ av kunskap kan likställas med det som

Polanyi (1983:4) och Nonaka (1991:3) benämner som implicit kunskap. Enligt Nonaka (1991:3) är implicit kunskap något högst personligt som alltid förknippas med en handling i en speciell kontext, exempelvis ett yrke, och kunskapen är därför svår att dela. Ledningen likt Nonaka (ibid) uttrycker svårigheter i att överföra äldre medarbetares kunskaper och erfarenheter till organisationen och visar medvetenhet kring svårigheterna i att synliggöra denna kunskap.

Det har ur intervjuerna framkommit att ledning och medarbetare samstämmigt anser att kunskapsutveckling och lärande främst sker genom mänskliga relationer, och personer ur ledningen uttrycker att samarbete, genom bredvidgång och deltagande i varandras verksamheter, är grunden för kunskapsutveckling. Detta stämmer överens med det praktikbaserade kunskapsperspektivet, där kunskap ses som något som alltid skapas, delas och används genom mänskliga sociala aktiviteter (Hislop 2005:27). Att lärande sker i det dagliga arbetet och är en del av människors handlingar är även grundläggande för teorier om den lärande organisationen (Jonsson 2012:69–70). Eftersom kunskap och lärande står i fokus inom den undersökta organisationen, samt att det finns en tydlig målsättning att gynna lärande och kunskapsutveckling på en organisatorisk nivå, kan likheter med Granberg och Ohlssons (2000:33) beskrivning av lärande organisationer urskiljas. Likt Granberg och Ohlsson (ibid) uttrycker tillfrågade ur ledningen att organisationen först måste skapa rätt förutsättningar för lärande och sedan tillvarata kunskapen som uppstått. Ur resultatet framkommer dock en medvetenhet om att organisationen inte fullt uppnått sina ambitioner om lärande och kunskapsutveckling, eftersom medarbetarna endast i viss mån deltar i varandras verksamheter, arbetar med bredvidgång, samt att mycket av arbetet med det organisatoriska lärandet är kvar på diskussionsstadiet.

## 7.2 Styrdokument och rutiner

Organisationen har, enligt ledning och medarbetare, en positiv syn och inställning till äldre medarbetare, vilket är centralt för en väl fungerande seniorpolitik (Jürisoo & Uggelberg 2005:153–165). Seniorpolitik innefattar metoder för att tillvarata äldre medarbetares kunskaper innan de lämnar organisationen, samt ett aktivt arbete för att förändra de negativa attityder som finns mot äldre arbetskraft (ibid). Organisationens saknar styrdokument och uttalade rutiner kring arbetet med pensionsavgångar och har därför ingen uttalad seniorpolitik. Vidare finns en låg medvetenhet hos ledningen om medarbetarnas upplevelser och känslor kring pensionsavgången, då endast en ur ledningen uppmärksammat att det kan vara en

känslig fråga. Cullberg (2006:105–106) påvisar hur olika metoder som nedtrappning av arbetstid, flexibel pensionsålder och dagcentra för pensionärer kan underlätta och avdramatisera omställningen för blivande pensionärer. Även avslutningssamtal, avtackning, avgångsbetyg och fortsatt kontakt med organisationen genom medlemskap i föreningar underlättar för individen, samtidigt som de även är metoder för att tillvarata viktig kunskap (Jürisoo & Uggeberg 2005:59). Organisationen använder alla ovanstående metoder förutom avgångsbetyg och föreningsliv för pensionärer. Metoderna används dock inte tillräckligt och både ledning och medarbetare anser att organisationen kan bli bättre på arbetet med pensionsavgångar.

### 7.3 Kunskapsutveckling

Ur resultatet framkommer att medarbetarna upplever missnöje med organisationens arbete med tillvaratagande av deras kunskaper innan pensionsavgång. Vidare framkommer upplevelser om att organisationen inte planerar för pensionsavgångar i tid, att organisationen brister i sitt arbete med rekrytering av ersättare, samt att det i vissa fall saknas en plan för hur kunskap ska behållas och föras vidare innan pensionsavgång. Ledningen visar även de en medvetenhet om att kunskapsutveckling vid pensionsavgångar är ett område för förbättring. Vad gäller styrdokument kring kunskapsutveckling vid pensionsavgångar framkommer tydligt att detta är något organisationen saknar. Knowledge management är metoder, strategier och verktyg som organisationers ledning kan utnyttja för att göra kunskap till en resurs för organisationen (Jonsson 2012:79). Då inga styrdokument kring kunskapsutveckling vid pensionsavgångar finns kan det konstateras att organisationen inte uttalat använder sig av knowledge management i samband med pensionsavgångar. Detta utesluter dock inte att organisationen omedvetet tillämpar knowledge management.

För en lyckad kunskapsdelningsprocess framhäver Nonaka (1991:3–4) att organisationer bör använda de fyra metoderna för kunskapsdelning: socialisering, kombination, externalisering och internalisering i ett dynamiskt samspel. Inom den undersökta organisationen används socialisering i form av bredvidgång, då utrymme för observation, imitation och övning ges. Tid för bredvidgång avsätts dock endast från organisationens sida vid upplärning av nyanställda och inte uttalat vid pensionsavgångar. Vidare framkommer att medarbetarna själva får skapa tid och tillfälle, och att organisationen inte bidrar tillräckligt. Ur resultatet framgår även att en av medarbetarna, på eget initiativ, har använt externalisering genom att skriva ner organisationens historia utifrån medarbetarens egna upplevelser och på så sätt gjort

implicit kunskap explicit. På detta sätt lever medarbetarens kunskap kvar inom organisationen. Externalisering har även använts när medarbetarnas arbetsuppgifter skrivits ner i form av rutinbeskrivningar och checklistor och på så sätt blivit till explicit kunskap. Ur resultatet har inte någon form av internalisering kunnat urskiljas eftersom inga exempel på hur nya medarbetare har använt sig av rutinbeskrivningarna eller läst berättelserna om organisationens historia finns. Enligt Nonaka (1991:3–4) är internaliseringen viktig för att organisationens kunskapsspiral ska bli komplett. Organisationen måste därför använda den kunskap som externaliserats. I nuläget saknas dock avsatt tid för att möjliggöra tillvaratagandet av den externaliserade kunskapen.

Även om det i nuläget saknas en uttalad kunskapshanteringsstrategi finns tydliga exempel i resultatet på att organisationen använder sig av knowledge managementstrategierna kodifiering och personifiering. Kodifieringsstrategin används när rutiner av olika processer lagras i databaser, som är tillgängliga för andra medarbetare, och personifieringsstrategin används när kunskap delas genom socialisering. Övervägande i resultatet tillhör de exempel, som ledning och medarbetarna givit på kunskapsutveckling, personifieringsstrategin. Dock saknas medvetenhet hos organisationen att dessa former av kunskapshanteringsstrategier genomförs i det vardagliga arbetet.

Enligt Hislop (2005:44) är motivation den viktigaste faktorn för lyckad kunskapsdelning. Hislop (2005:51) och Hubert och O'dell (2011:3) framhäver att medarbetare som känner sig rättvist behandlade, känner tillit, uppskattning samt uppmuntras till innovativt tänkande i högre grad deltar i kunskapsdelande aktiviteter. Ur resultatet framkommer att medarbetarna känner både uppskattning och blir rättvist behandlade, vilka är viktiga motivationsfaktorer till kunskapsdelning. Alla tillfrågade medarbetare nämner även att de vill dela med sig av sina kunskaper. Sammanfattningsvis kan många av motivationsfaktorerna till kunskapsdelning skönjas inom organisationen så som uppskattning av äldre medarbetare, rättvisa samt en positiv syn på kunskapsdelning. Däremot tyder resultatet på brister inom organisationen i att uppmuntra medarbetare till kunskapsdelning, samt låta medarbetare se sig själva och andra lyckas med kunskapsdelning, vilket enligt Endres et al (2007:12) påverkar kunskapsdelning positivt.

#### 7.4 Medarbetarnas känslor och tankar kring pensionsavgång

Enligt aktivitetsteorin ändras inte människors behov av att vara aktiva och ha sociala interaktioner när de går i pension (Jönsson 2002: 113). Här finns en stor överensstämmelse med vad som framkommit i vårt resultat, eftersom alla tillfrågade medarbetare önskar ett fortsatt aktivt liv efter pensionering. Jürisoo & Uggelberg (2005: 30) skriver att aktivitetsteorin trycker på vikten av att ersätta förlusten av arbetet med andra aktiviteter för att skapa värde för pensionären. Betydelsen av fortsatt aktivitet kan tydligt utläsas ur intervjuerna med medarbetarna, eftersom alla blivande pensionärer lägger stor vikt vid att ha en hobby och sociala kontakter efter arbetslivet för att känna att de fortfarande gör något av betydelse. Att medarbetarna skulle vilja distansera sig från samhället och bli mindre aktiva, som oengagemangsteorin påvisar, står helt i motsats till medarbetarnas utsagor. I resultatet ser vi tecken på att båda perspektiven som Cullberg (2006:105–106) nämner om pension finns hos medarbetarna. Dessa innebär å ena sidan efterlängtnad återhämtning och å andra sidan en förlust av mening och självförtroende för individen (ibid). De tillfrågade medarbetarna såg arbetet som en stor och betydelsefull del av livet, samtidigt som majoriteten av de tillfrågade tyckte att det skulle bli skönt att gå i pension, vilket skulle kunna bero på att medarbetarna känner sig nöjda med det de åstadkommit under sina arbetsliv. Trots detta uttryckte tre av medarbetarna en oro och rädsla över att gå i pension och till viss del framkom att pensionen upplevs som ett hot. Tillika såg merparten av deltagarna pensionen som en känslig fråga och en av medarbetarna uttryckte känslor av panik över att gå i pension. Det fanns dock inga tecken på att detta upplevda hot skulle kunna leda till den allvarliga ohälsa och livskris som beskrivs av Cullberg (2006:105–106) och Jürisoo och Uggelberg (2005:31). Endast en ur ledningen uttryckte konkret oro över att pensionering kan vara något som medarbetarna mår dåligt över. Dock tog vissa ur ledningen upp vikten av att få ett riktigt avslut samt att det fanns möjlighet för samtal, både internt och externt, om behov skulle finnas.

#### 7.5 Sammanfattning av analys

Det går att konstatera att äldre medarbetares kunskap är mycket viktig för organisationen. De äldre medarbetarna besitter en stor mängd implicit kunskap som många gånger är svår att dela till organisationen. Det finns inom ledningen en ambition att öka lärandet inom organisationen och att bättre tillvarata äldre medarbetares kunskap, men detta misslyckas i praktiken. Organisationens kunskapssyn kan jämföras med det praktikbaserade kunskapsperspektivet, eftersom ledningen anser att kunskapsutveckling och lärande främst sker i mänskliga relationer. Detta speglas även i att personifieringsstrategin är den övervägande

kunskapshanteringsstrategin inom organisationen. Trots detta är knowledge management inget som organisationen medvetet arbetar med. Inom organisationen finns många motivationsfaktorer för kunskapsdelning men det saknas uppmuntran samt tillfällen för medarbetare att se sig själva och andra lyckas med kunskapsutveckling. Pensionering upplevs av majoriteten av medarbetarna som ett orosfyllt moment, något som endast uppmärksammas av en person ur ledningen.

## 8. Diskussion och slutsats

I följande avsnitt förs en avslutande diskussion där studiens resultat diskuteras och jämförs med tidigare forskning. I avsnittet besvaras även studiens syfte och frågeställningar, och vidare presenteras slutsatserna för studien.

Syftet med studien var att ta reda på hur en kunskapsorganisation förhåller sig till den kunskap blivande pensionärer har utvecklat under sitt arbetsliv, hur organisationen arbetar med pensionsavgångar samt hur de blivande pensionärerna upplever övergången till pension.

Jürisoo och Uggelberg (2005:33–35) menar å ena sidan att en negativ inställning till äldre arbetskraft allmänt präglar arbetsgivare och att arbetsgivare förknippar äldre medarbetare med lägre arbetstempo och bristande engagemang. Å andra sidan påvisar Taylor och Walker (1994:6–9), Heywood et al (2008:5) och Ohlsson och Broomé (2003:45) att arbetsgivare ser äldre medarbetare som pålitliga, motiverade, erfarna och mer produktiva. Ur vårt resultat framkommer att det finns en mycket positiv syn på äldre arbetskraft inom organisationen. De äldre ses som kunniga, pålitliga, erfarna och motiverade. Således står vårt resultat i motsats till den tidigare forskning som visar på en negativ inställning till äldre arbetskraft.

Hultman (1989:155–156) och SHRM (2006) skriver att organisationer måste tillvarata äldre medarbetares kunskaper för att överleva generationsväxlingen då erfarna och kompetenta 40-talister ska ersättas av yngre, mindre erfarna generationer. I tidigare studier nämns kunskapsdelning som den bästa metoden för att tillvarata äldre medarbetares kunskap (SHRM 2006). Vidare påvisar forskning att metoder som historieberättande, dokumentation, mentorskap, avgångssamtal samt fortsatt kontakt med alumner är mest användbara för kunskapsbevaring (Ulrich 2010:1–2; Koc-Menard 2009:3). Ur resultatet framkom att organisationen använder sig av processbeskrivningar, bredvidgång, deltagande i andra

enheters verksamhet, ett fortsatt samarbete med pensionärer, avgångssamtal samt nedtrappning av arbetstid. Vidare framgår både från ledning och medarbetare att organisationen har stora förbättringsområden i arbetet med pensionsavgångar. Vi har uppmärksammat brister i ledningens arbete med kunskapsutveckling, eftersom ledningen inte i tillräckligt god tid planerar för medarbetares pensionsavgångar. Vid intervjutillfällena hade inga avslutningssamtal, där arbetsuppgifter, erfarenheter, kunskaper och känslor diskuteras, genomförts. Vidare har ersättare för de blivande pensionärerna inte rekryterats i tillräckligt god tid för att överlämning av arbetsuppgifter samt bredvidgång ska vara möjlig. Eftersom överlappning uteblir så förlorar organisationen tillfället för kunskapsutveckling mellan den äldre medarbetaren och dess ersättare.

Att få möjlighet till att tala med andra som gått igenom övergången från yrkesliv till pension var viktigt för majoriteten av medarbetarna eftersom dessa upplevde pensionen som en orosfylld och känslig fråga. Vi anser att organisationen här brister i sitt ansvar att tillgodose medarbetarnas uttryckta behov. Vidare nämnde medarbetarna avslutningssamtal och överlämning av arbetsuppgifter som deras största önskemål. Vårt resultat överensstämmer således med Castros (2013:105) studie som visar att äldre medarbetare har en stor önskan om att dela med sig av sina kunskaper till yngre medarbetare innan de går i pension. Enligt Castro (ibid) måste företagskulturen vara uppmuntrande, tillåtande och organisationen måste även ha förståelse för att pensionen är en viktig och kritisk fas i medarbetarnas liv (ibid). Eftersom ledningen ser organisationen som en kunskapsorganisation, där lärande står i fokus, samt har en positiv inställning till äldre medarbetare anser vi att en företagskultur som uppmuntrar kunskapsdelning finns. Däremot saknas tydliga rutiner och metoder för att praktiskt tillämpa kunskapsutveckling tillsammans med blivande pensionärer. Organisationens lösning är idag att behålla medarbetarna på övertid samt att pensionärer får hjälpa till vid arbetstoppar och andra behov. Vi anser att dessa metoder inte gynnar kunskapsutveckling utan endast fungerar som en kortsiktig lösning på problemet. För att undvika kunskapsgap vid pensionsavgångar anser vi att organisationen måste tänka långsiktigt och använda metoder som bevarar blivande pensionärers organisatoriska kunskaper inom organisationen. Likt Kiefer och Briner (1998:15–20) anser vi att organisationen måste implementera ett holistiskt arbetssätt där både medarbetaren och organisationen deltar i en öppen dialog. På så sätt kan både medarbetarens och organisationens behov tillgodoses. Utöver de metoder för kunskapsutveckling vid pensionsavgångar som redan används bör organisationen införa historieberättande och mentorskap. Från medarbetarnas sida uttrycktes samstämmigt önskemål om en fortsatt



kontakt med organisationen genom träffar av olika slag. Medarbetarnas önskemål stämmer väl överens med resultaten från Castros (2013:11) studie där det framkom att äldre medarbetare har en önskan om fortsatt kontakt med organisationen genom aktiviteter ordnade från organisationens sida som underlättar övergången för pensionärerna. Här ser vi stora förbättringsmöjligheter från organisationens sida.

### 8.1 Slutsats

Organisationen har en företagskultur samt visioner som främjar kunskapsutveckling. Rutiner och praktiska tillvägsgångssätt saknas dock för att möjliggöra kunskapsutvecklingen. Eftersom en positiv inställning till äldre medarbetare präglar organisationen finns stora förutsättningar för en bra seniorpolitik. En uttalad seniorpolitik skulle underlätta organisationens arbete med kunskapsutveckling och även få organisationen att framstå som en attraktiv arbetsgivare. För att lyckas med kunskapsutveckling tillsammans med blivande pensionärer, och därigenom behålla viktig kunskap inom organisationen, rekommenderar vi att ledningen utarbetar rutiner för pensionsavgångar som genomsyrar alla organisationens enheter. Rutinerna ska påbörjas i god tid innan pensionering och innefatta avslutningssamtal, överlappning med ersättare vid behov samt dokumentering av arbetsuppgifter och erfarenheter. Mentorskap och historieberättande är ytterligare två metoder som bör införas. Eftersom medarbetarna uttrycker en oro över att arbetets förmåga att skapa mening i livet försvinner, bör organisationen ha en större förståelse för att pensionering kan vara ett orosfyllt moment för individen och att stödinsatser kan underlätta. Ett fortsatt samarbete med pensionärer bör inledas i form av alumninätverk där organisationen på olika sätt kan tillvarata kunskaper och erfarenheter. Avslutningsvis bör organisationen även erbjuda pensionärerna fortsatt kontakt med organisationen genom regelbundna träffar.

## 9. Förslag till vidare forskning

Vickerstaff, Cox och Keen (2003:1) påpekar att tidigare forskning kring pensionsavgångar och dess påverkan främst har ett samhälls-, individ- eller ekonomifokus och att tydliga brister finns inom forskning på organisationsnivå. Vi har under studiens gång upptäckt att det finns få studier som svarar på hur organisationer praktiskt bör gå tillväga för att underlätta kunskapsutveckling tillsammans med blivande pensionärer. Vi har även noterat att mycket av knowledge management litteraturen inriktar sig på att dela kunskap genom att koda och lagra denna kunskap i databaser istället för att dela kunskap genom sociala samspel mellan

människor. Således vore det önskvärt med fler studier kring hur kunskap kan utvecklas i ett samspel mellan äldre medarbetare och yngre för att undvika att viktig implicit kunskap förloras i processen.

## Källförteckning

Arbetsförmedlingen (2010). *Generationsväxlingen på arbetsmarknaden – i riket och i ett regionalt perspektiv*. Ura 2010:5 ISBN 978-91-977810-0-8. Nässjötryckeriet AB.

Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber

Dahllöv, Annie (2012). "Ett nätverk värt sin vikt i guld" I: Personal och ledarskap ISSN 1402-5744, 2012, Nummer 6, p. 8.

Castro, Carim. *Knowledge management and the retirement workforce in theme parks*. Pepperdine University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 2013. 3557737.

Cullberg, Johan (2006). *Kris och utveckling*. 5. omarb. och utök. utg. Stockholm: Natur och kultur.

Endres, Megan Lee, Endres, Steven P, Chowdhury, Sanjib K, & Alam, Intakhab (2007). *Tacit knowledge sharing, self-efficacy theory, and application to the Open Source community*. Journal of Knowledge Management, ISSN 1367-3270, 2007, Volym 11, Nummer 3, pp. 92 – 103.

Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi (2000). *40-talisternas uttåg - en ESO-rapport om 2000-talets demografiska utmaningar*. Finansdepartementet ESO. Ds 2000:13.

Gillham, Bill (2008). *Forskningsintervjun: tekniker och genomförande*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Granberg, Otto & Ohlsson, Jon (2000). *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Granberg, Otto (2009). *Lära eller läras, om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. 2.2 uppl. Lund: studentlitteratur AB.

Hansen, Morten T, Nohria, Nitin, Tierney, Thomas (1999). *What's your strategy for managing knowledge?* Harvard business review, ISSN 0017-8012, 03/1999, Volym 77, Nummer 2, p. 106

Heywood, JohnS, Jirjahn, Uwe & Tsertsvardze, Georgi (2008). *Hiring older workers and employing older workers: German evidence*. Journal of the European Society for Population Economics. Springer-Verlag.

Hislop, Donald (2005). *Knowledge management in organizations: a critical introduction*. Oxford: Oxford University Press.

Hubert, Cindy & O'Dell, Carla (2011). *Building a Knowledge-Sharing Culture*. Journal for Quality & Participation; Jul 2011, Vol. 34 Issue 2, p22-26, 5p

Hultman, Glen (1989) I: Broomé, Per, Ohlsson, Rolf & Bengtsson, Tommy (red.), *Generationseffekten: befolkningsekonomiska problem*. 1. uppl. Stockholm: SNS.

- Idvall, Markus & Schoug, Fredrik (red.) (2003). *Kunskapssamhällets marknad*. Lund: Studentlitteratur.
- Jonsson, Anna (2012). *Kunskapsöverföring & Knowledge management*. 1 uppl. Liber AB.
- Jürisoo, Mart & Uggeberg, Georg (2005). *Planera för pensionen: [handbok för blivande pensionärer - tiden före och åren efter pensioneringen]*. Stockholm: Ekerlid.
- Jönsson, Håkan (2002). *Ålderdom som samhällsproblem*. Lund: Studentlitteratur.
- Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2003). *Knowledge sharing in organizations*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi.
- Karlsson, Patrick (2010). *Vad betyder 40-talisternas uttåg för företagens kompetensförsörjning*. Svenskt Näringsliv.
- Kiefer, Tina & Rob B. Briner (1998): Managing Retirement—Rethinking Links between Individual and Organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7:3, 373-390.
- Koc-Menard, Sergio (2009) "*Knowledge transfer after retirement: the role of corporate alumni networks*". *Development and Learning in Organizations*, Vol. 23 Iss: 2, pp.9 – 11.
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Lauvås, Per & Handal, Gunnar (2001). *Handledning och praktiskt yrkesteori*. 2.2 uppl. Lund: studentlitteratur AB.
- May, Tim (2001). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Nationalencyklopedin (2013). Generationsväxling. Tillgänglig: [http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/sve/generationsv%C3%A4xling?i\\_h\\_word=generationsv%C3%A4xling](http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/sve/generationsv%C3%A4xling?i_h_word=generationsv%C3%A4xling).
- Nonaka, Ikujiro (1991). *The Knowledge-Creating Company*. Harvard Business Review; Nov/Dec91, Vol. 69 Issue 6, p96-104.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford, UK: Oxford University Press, Inc.
- Ohlsson, Jon (red.) (2004). *Arbetslag och lärande: lärares organiserande av samarbete i organisationspedagogisk belysning*. Lund: Studentlitteratur.
- Ohlsson, Rolf & Broomé, Per (1988). *Ålderschocken*. 1. uppl. Stockholm: SNS förlag.
- Ohlsson, Rolf & Broomé, Per (2003). *Generationsväxlingen och de sju dödssynderna*. 1. uppl. Stockholm: SNS förlag.

- Patel, Runa & Davidson, Bo (2011). *Forskningsmetodikens grunder att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Johanneshov: TPB.
- Polanyi, Michael (1983[1966]). *The tacit dimension*. Repr. Gloucester, Mass.: Peter Smith.
- Rolf, Bertil (1991). *Profession, tradition och tyst kunskap*. Bokförlaget nya doxa. Lund.
- Society for Human Resource Management (2006). *Managing the maturing workforce. SHRM Workplace Forecast*. Tillgänglig på:  
<http://www.shrm.org/research/articles/articles/pages/managingthematuringworkforce.aspx>
- Soidre, Tiiu (2009) I: Berglund, Thomas & Schedin, Stefan (red). *Arbetslivet*, Lund, Studentlitteratur AB.
- Svensson, Lennart G (2009) I: Berglund, Thomas & Schedin, Stefan (red). *Arbetslivet*, Lund, Studentlitteratur AB.
- Sveriges HR förening (2012). "Ett nätverk värt sin vikt i guld". Personal och ledarskap ISSN 1402-5744, 2012, Nummer 6, p. 8.
- Taylor, Philip E & Walker, Alan (1994). *The ageing workforce: employers; attitudes towards older people*. Work, employment and Society, 8, 4 p. 569-591.
- Tomaszewski, Aileen (2010). *Knowledge sharing attitudes and intentions of older workers nearing retirement*. Walden University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing.
- Thurén, Torsten (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. 2., [omarb.] uppl. Stockholm: Liber.
- Tornstam, Lars (2011). *Åldrandets socialpsykologi*. 8., rev. utg. Stockholm: Norstedt.
- Ulrich, Beth (2010). *Lost knowledge*. Nephrology Nursing Journal, Vol. 37 Issue 4, p347-347.
- Vickerstaff, Sarah, Cox, Jennie & Keen, Linda (2003). *Employers and the Management of Retirement*. Social Policy & Administration. Volume 37, Issue 3, pages 271–287.

## Bilaga 1 - Intervjuguide

### **Ledning (VD, personalchef, områdeschef)**

Hur ser organisationen på kunskap?

Har er organisation några styrdokument när det gäller kunskapsutveckling tillsammans med blivande pensionärer vid pensionsavgångar?

Kan du beskriva hur processen ser ut det sista året/åren innan en medarbetares pensionsavgång?

Kan du berätta hur ni kompetenssäkrar organisationen när äldre medarbetare går i pension?

Berätta om ni har något samarbete/kontakt med tidigare anställda som gått i pension?

Kan du beskriva vilka fördelar du ser med ett samarbete med tidigare anställda pensionärer?

Kan du berätta hur din vision över det framtida arbetet med pensionsavgångar ser ut?

Något du vill fråga oss/tillägga?

### **Enhetschefer**

Hur ser organisationen på kunskap?

Kan du berätta hur processen ser ut det sista året/åren innan en medarbetares pensionsavgång, finns särskilda rutiner?

Kan du berätta hur ni kompetenssäkrar enheten när äldre medarbetare går i pension?

Berätta om ni har något samarbete/kontakt med tidigare anställda som gått i pension?

Kan du beskriva vilka fördelar du ser med ett samarbete med tidigare anställda pensionärer?

Kan du berätta hur din vision över det framtida arbetet med pensionsavgångar ser ut?

Något du vill tillägga/fråga oss?

### **Medarbetare nära pensionering**

Kan du beskriva hur dina vardagliga arbetsuppgifter ser ut?

Kan du berätta hur du upplever att organisationen värdesätter dina kunskaper och erfarenheter?

Hur upplever du att organisationen arbetar för att tillvarata din kunskap?

Blir du bemött på ett annorlunda sätt av chefer och kollegor idag jämfört med för 10 år sedan?

Beskriv hur du upplever att organisationen arbetar för att underlätta övergången från arbete till pension?

Kan du berätta hur du hade önskat att perioden innan din pensionsavgång hade sett ut?

Hade du önskat ett fortsatt samarbete med organisationen efter pensionering?

Något du vill fråga oss/tillägga?

## Bilaga 2 - Presentation och anonymitet

Vi kommer från Göteborgs Universitet där vi studerar på personalvetarprogrammet.

Intervjuerna som genomförs kommer ligga till grund för vår c-uppsats som har för syfte att ta reda på hur er organisation förhåller sig till den kompetens blivande pensionärer har utvecklat under sitt arbetsliv. För att besvara studiens syfte kommer vi genomföra intervjuer med både ledning och medarbetare, för att undersöka organisationens skriftliga och praktiska rutiner i samband med pensionsavgångar. Allt material som samlas in kommer behandlas konfidentiellt vilket innebär att det endast är vi som har tillgång till materialet och det kommer inte framgå vem som säger vad då vi kommer att koda era namn. Vi kan dock inte försäkra er om full anonymitet då vi som forskare samt chefer och andra samordnare vet vilka som deltagit i intervjuerna. Materialet kommer endast användas i forskningssyfte och kommer, när rapporten är fullständig, att raderas. Vi vill även poängtera att deltagandet är frivilligt och att ert samtycke krävs för att genomföra intervjuerna. Resultatet av studien kommer att publiceras i en rapport som kommer vara tillgänglig för allmänheten.

Samtycker ni till medverkan i studien?